



YOU-GET

10 TIPS VOOR PROCES MODELLEREN

Een inleiding bij het in kaart brengen van processen



INHOUD

Introductie 3

Tip 1: Luister naar de klant..... 4

Tip 2: Informatie verzamelen..... 5

Tip 3: Doorlopen van het proces..... 6

Tip 4: Input & Output definiëren..... 7

Tip 5: Wie doet wat 8

Tip 6: Subprocessen gebruiken..... 9

Tip 7: Stimuleer Happy Path..... 10

Tip 8: Verschil tussen AS-IS en TO-BE..... 11

Tip 9: Eenduidig verhaal..... 12

Tip 10: Delen door playback 13

Conclusie..... 14

Meer weten over Blueworks Live..... 15

De Auteur 15



INTRODUCTIE

Altijd al je bedrijfsprocessen in kaart willen brengen? Procesmodellering is de methode om dit te doen. Op basis van eenvoudige tips wordt hier uitgelegd hoe je processen kan modelleren.

Procesmodellering wordt gebruikt bij procesmanagement, TQM, kwaliteitsmanagement, certificering van o.a. ISO, Six Sigma, Lean en Business Process Management. De toegevoegde waarde zit dan ook in de discussie over de processen en het overzicht dat ontstaat. De processen kunnen later geautomatiseerd worden, maar dat staat los van het in kaart brengen.

Bij het in kaart brengen ga je op ontdekkingsreis, waar iedereen voor wordt uitgenodigd om aan deel te nemen. Het is handig als je op zijn minst inzicht hebt in de processen waar je direct bij betrokken bent, hierbij is het belangrijk om over de afdelingsgrenzen heen te kijken.

10 tips bij het modelleren

1	Luister naar de klant	6	Gebruik Subprocessen
2	Verzamel eerst informatie	7	Stimuleer Happy Path
3	Doorloop het proces	8	Verschil aantonen AS-IS en TO-BE
4	Definieer Input en Output	9	Maak een eenduidig verhaal
5	Wie doet wat	10	Deel door Playback



TIP 1: LUISTER NAAR DE KLANT

De eerste tip bij het processen in kaart te brengen is het luisteren naar de klant. Het uitgangspunt bij het proces is dan ook de klant.

Processen laten zien welke activiteiten binnen een bedrijf uitgevoerd moeten worden om producten of diensten te leveren aan een klant. Stel het proces daarom ook op vanuit het klantperspectief.



Vergelijk bijvoorbeeld het perspectief vanuit afdeling versus de klant. Bij een bank is er bijvoorbeeld veel wet- en regelgeving waar ze moeten voldoen. Nu zou je in het proces alles afzonderlijk kunnen gaan beschrijven, maar de klant heeft daar geen boodschap aan. Voor de klant zijn het een paar heldere processtappen. De detaillering hoeft dan niet op het hoofdniveau van het proces, maar worden beschreven bij de beschrijving van de processtap of in subprocessen.

Dit kan zowel een externe klant of een interne klant zijn. Je hebt altijd een klant, ook al is dat geen externe klant. Denk hierbij aan verschillende stakeholders zoals werknemers, afdelingen, aandeelhouders, partners en leveranciers. Ze hebben allemaal op enig moment de rol van de klant.

Als jouw werkzaamheden tussenproducten opleveren die bijdragen aan het eindproduct, dan zijn er ook afnemers van die tussenproducten; klanten dus! En dus is het ook belangrijk dat je realiseert dat de kwaliteit van jouw werkzaamheden uiteindelijk impact hebben op het bedrijfs- of klantresultaat.

De klantcontacten binnen het proces geven je hierin houvast bij het in kaart brengen van het proces. Klantcontacten zijn de momenten in een proces waarop er contact is met de klant, zij het telefonisch, schriftelijk, via internet of d.m.v. het versturen van een factuur.



TIP 2: INFORMATIE VERZAMELEN

Start met het verzamelen van alle documentatie. Maak kopieën van handleidingen, formulieren en andere documentatie. Je kijkt naar alles en sluit niets uit.

Bij het doorlopen van het proces ga je er niet vanuit dat informatie die je verzameld hebt de werkelijke situatie weergeeft. Het werkelijke proces ziet er vaak anders uit dan wat er in een handleiding is opgeschreven. Ga dan ook in gesprek met- of interview de verschillende rollen die betrokken zijn bij het proces, nadat je de initiële informatie hebt verzameld.

Verzamel cijfers over het proces, dit is belangrijk om straks met analyse aan de slag te gaan. Hoe lang duurt een stap? Hoeveel kost een processtap? Hoeveel toegevoegde waarde heeft een processtap? Cijfers zijn van belang om een goed begrip te kunnen vormen over hoe de situatie nu werkelijk is. In het onderstaande plaatje wordt een voorbeeld gegeven waarin procesinformatie verzameld kan worden.

The screenshot shows the 'Activity' form in IBM Blueworks live. The form has a header with the title 'Activity' and a star icon. Below the header are five tabs: 'Details', 'Problems', 'Documentation', 'Attachments', and 'Comments'. The 'Details' tab is selected. The form contains several sections, each with a dropdown arrow and a question mark icon:

- Participant**: A text input field with a person icon on the left.
- Business Owner(s)**: A text input field with a person icon on the left, a star icon, and plus/minus icons on the right.
- Expert(s)**: A text input field with a person icon on the left, a star icon, and plus/minus icons on the right.
- System(s)**: A text input field with a document icon on the left, a star icon, and plus/minus icons on the right.
- Cycle Time**: A text input field with a clock icon on the left, followed by a dropdown menu set to 'Minutes'.
- Cost**: A text input field with a dollar sign icon on the left.

Afbeelding: Informatie verzamelen in IBM Blueworks live.



TIP 3: DOORLOPEN VAN HET PROCES

Bedenk een stappenplan en volg het proces van het begin tot het eind. Vraag binnen de organisatie (vaak de sponsor) welke personen voor elke fase aangesproken mogen worden en wanneer ze beschikbaar zijn. Mensen met gedetailleerde kennis van hun deel in het proces zijn nodig.

Bijvoorbeeld bij het klachtenproces is het belangrijk om een workshop te beleggen met alle stakeholders. De stakeholders kunnen medewerkers zijn vanuit een klachtenteam, teamleider, front office en backoffice, maar ook de klant zelf. Op het moment dat je alle stakeholders samen hebt begin je het proces te doorlopen.



In elke fase, vraag je de persoon om aan te geven wat ze precies doen. Op de werkvloer zelf heb je ook vaak alle informatie bij de hand en geeft vaak het snelt de werkelijke situatie weer. Welke informatie wordt er gebruikt? Welke systemen worden er gebruikt? En welke regels zijn van toepassing om de activiteiten uit te voeren? Neem de tijd om het proces te begrijpen.

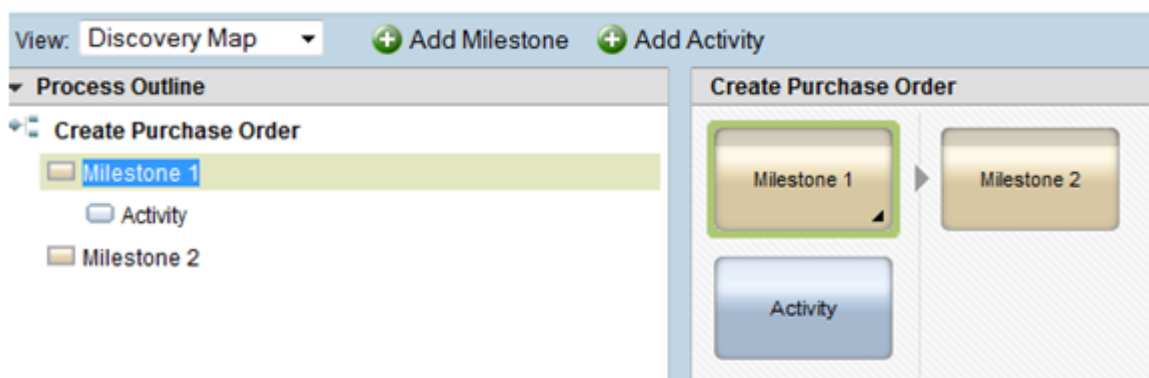
Het belangrijkste is dat je de waarom vraag stelt. Waarom doen we het zo? Is dit echt nodig? Kan dat op een andere (betere) manier? Het is cruciaal dat je steeds vragen blijft stellen, neem niets aan! Het is nu zaak om het zeker te weten.



TIP 4: INPUT & OUTPUT DEFINIËREN

De grenzen van het proces zijn al vastgesteld door middel van input en output bij het doorlopen van het proces. Het definiëren van de scope van een te bekijken proces is belangrijk, omdat er vaak verwarring bestaat over waar een proces begint- en waar deze ophoudt.

Begin met de input van het proces, definieer de fases (ook wel de milestones genoemd) en eindig met de output.



Afbeelding: Milestone definiëren in IBM Blueworks live.

Zodra er bepaald is wat er in scope zit is het ook duidelijk wat buiten scope valt. Het belangrijk om te benoemen wat buiten scope valt, zodat hier later geen verwarring over staat. Buiten scope betekent niet dat er nooit wat aan gedaan gaat worden, maar je weet nu wel wat er besproken kan worden.

Afhankelijk van de aanpak binnen de organisatie kan er actie op verschillende manieren genomen worden. Ga eerst met de kernprocessen aan de slag. Deze hebben een hogere prioriteit binnen de organisatie. De kernprocessen bepaal je op basis van je strategie en doelen.

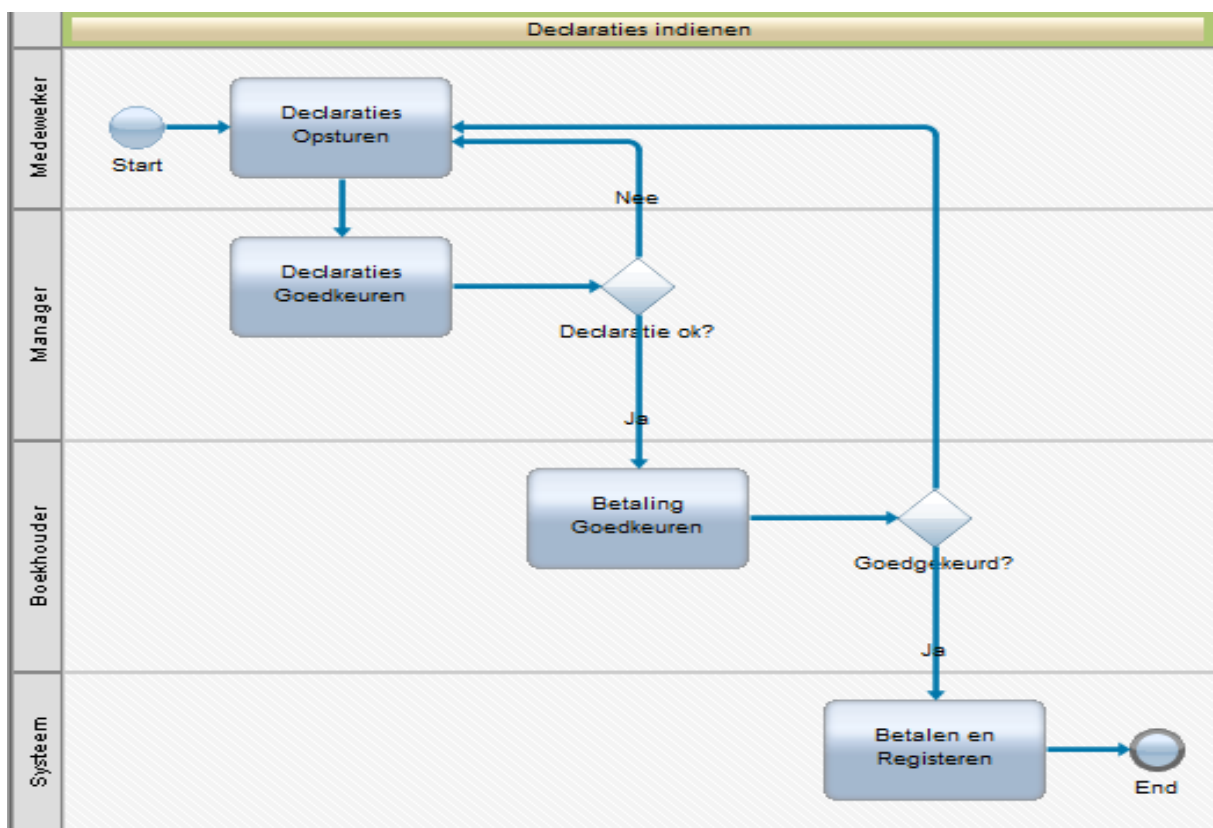
TIP 5: WIE DOET WAT

Processen vertellen ons iets over wat we doen, door wie het wordt gedaan en in welke volgorde. Daarom breng je bij het in kaart brengen van het proces wie doet wat en wanneer.

1. Wie zijn de rollen in het proces.
2. Wat zijn de activiteiten in het proces.
3. Wanneer is logische volgorde wanneer de activiteiten.

Het ontleden van het proces zorgt ervoor dat je op verschillende niveaus naar het proces kijkt. De eerste beschrijving moet in één oogopslag duidelijk zijn, details komen in een later stadium wel!

Hierbij is het belangrijk dat een activiteit gedefinieerd wordt als hetgeen één persoon in één keer uitvoert. Een overdrachtsmoment is een punt in het proces waar het proces overgaat van de ene afdeling naar de andere. Bijvoorbeeld wanneer er een taak gaat van de manager naar de boekhouder. Op de procesflows is dit makkelijk te zien door te letten op de wie, zichtbaar in de swimlanes, (zie afbeelding hieronder)



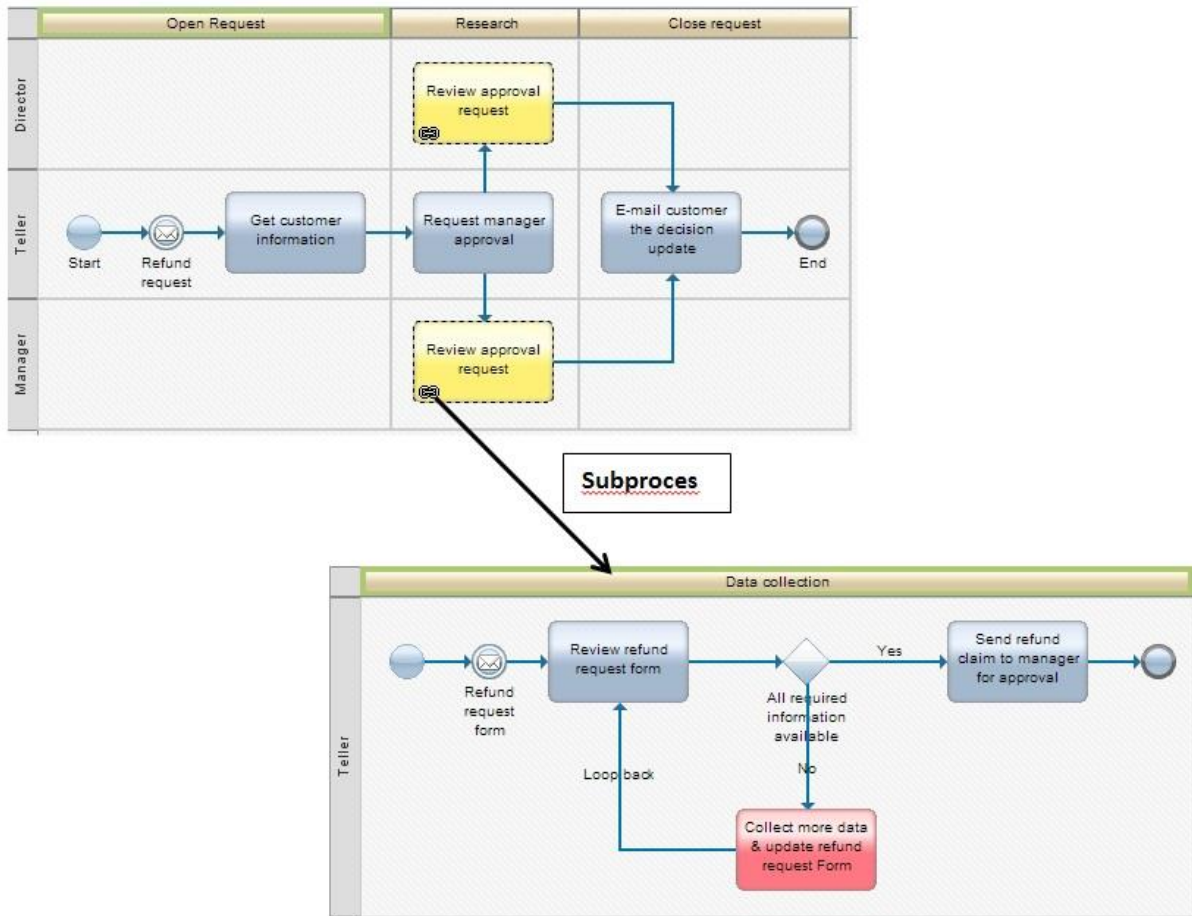
Afbeelding: Voorbeeldproces declaraties indienen in IBM Blueworks live.



TIP 6: SUBPROCESSEN GEBRUIKEN

Nadat je het proces op hoofdniveau hebt gemaakt, kun je bepalen hoe diep je in detail wilt gaan. Een subproces gebruik je als meerdere activiteiten door dezelfde rol uitgevoerd worden.

Ook kan een subproces bij meerdere processen terug komt. Door het subproces één keer inzichtelijk te maken is hergebruik mogelijk. Het samenbrengen van het kernproces en het subproces kan door middel van het linken van het subproces aan het kernproces.



Geef een subproces een andere kleur ter verduidelijking. Je leert door je fouten – of je hebt te veel detail of je hebt te weinig detail. Je hebt in ieder geval genoeg detail nodig om verbetermogelijkheden in te kunnen schatten.



TIP 7: STIMULEER HAPPY PATH

Er is een onderscheid te maken tussen 3 verschillende paden binnen het proces, *Happy Path*, *Alternative path* en *Exception path*.

Start met het zogenaamde 'Happy path' van het proces. Het is het pad dat het proces volgt in het ideale geval. Dus indien er geen uitzonderingen zouden optreden. Op de procesflow is dit vaak de kortste weg naar het eindpunt.

Paden		Voorbeeld
1	Happy path	Proces Klant Aanmelden
2	Alternative path	Meerdere klanten tegelijkertijd aanmelden
3	Exception path	Zakelijk klant aanmelden

Stel jezelf de vraag: hoe kunnen we het happy path stimuleren en dus het aantal uitzonderingen verminderen? 'Alternative path' en 'Exception' zijn dus beide paden met uitzonderingen.

Vaak zijn er door de historie veel alternatieven en uitzonderingen gecreëerd. De vraag is of al deze mogelijkheden nog steeds voor de klant zo helder en gewenst zijn. Probeer hier dan ook kritisch naar de kijken, als je aan de slag gaat met de TO-BE situatie (zie volgende tip 8).

En waar stop je bij het in kaart brengen van de processen? Wees bewust van de verschillende niveaus van detail. Let ook weer goed op wat er in scope zit en wat valt buiten scope bij het bewandelen van de verschillende paden.



TIP 8: VERSCHIL TUSSEN AS-IS EN TO-BE

Bij processen is er een verschil tussen het AS-IS en TO-BE proces. De AS-IS is de huidige situatie en de TO-BE is de gewenste situatie. Start met het in kaart brengen van het AS-IS proces en daarna met het TO-BE proces. De ruimte die ontstaat tussen de twee situaties geeft ook gelijk weer wat de verbeteringen zijn.

Een alternatief is dat je met de gewenste situatie begint en de huidige situatie volledig los laat te laten, ook wel Green fielding. Beide opties hebben voor- en nadelen, maar uiteindelijk is het belangrijk van beide een beeld te hebben om eventuele verbeteringen te implementeren.

Indien er meerdere verbetervoorstellen gevonden en uitgewerkt zijn, is het nuttig deze met elkaar te vergelijken. Om deze vergelijking visueel inzichtelijk te maken kan het handig zijn een zogenaamde Cost-Result matrix op te stellen, zoals te zien op onderstaande figuur.

Kosten



Niet implementeren	In Project Portfolio opnemen
Rationaliseren en implementeren	Direct implementeren (Quickwins)

Voordelen

Vervolgens zullen de voorgestelde veranderingen daadwerkelijk moeten worden doorgevoerd. Soms kan dit gaan om iets heel simpels en dus erg snel gaan (zgn. Quick Win). In andere gevallen (bijv. in het geval van een IT-aanpassing) zal er een project opgestart worden. Bij het implementeren van deze verbeteringen is verstandig om te starten met een aantal quick wins, zodat de organisatie snel resultaat terug ziet.



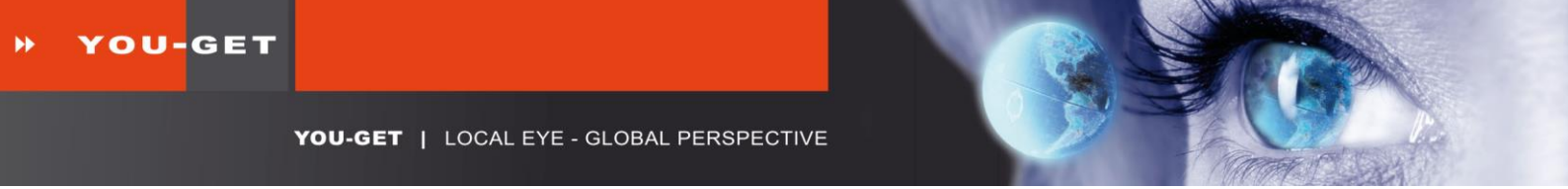
TIP 9: EENDUIDIG VERHAAL

Het plaatje van de procesdiagram zelf is een belangrijk onderdeel van het eenduidige verhaal binnen de organisatie over het proces. Een complex schema creëert uiteindelijk meer verwarring. Dus tracht zoveel mogelijk inzichtelijk te modelleren, maak er geen warboel van. Hou daarom rekening met de onderstaande richtlijnen.

1. Benoem de activiteiten kort en bondig, maak er geen reisverhaal van. Anders is het een werkinstructie. Dit is een, volledig in detail, uitgeschreven handelingen overzicht.
2. Benoem de activiteiten (processtappen) uniform, dus in de vorm 'Onderwerp + Werkwoord' (bv. Klant identificeren).
3. Maak niet meer dan 7 á 10 activiteiten per procesplaat aan
4. Probeer over elkaar kruisende lijnen te voorkomen, het geeft een onrustig beeld.
5. Controleer ook of de nummering van de activiteiten in het proces overeenkomt met de nummering in de documentatie.
6. Daarnaast is het handig om beslismomenten altijd met een vraagteken te geven.
7. Hoewel er een breed scala aan mogelijkheden is om de processen te documenteren, is het belangrijk om ze simpel te houden en vastleggen volgens de BPMN standaard.

Bij de documentatie die wordt geleverd bij het proces is het essentieel dat het in begrijpelijke taal wordt geschreven. Onder documentatie verstaan we de handleidingen, formulieren en werkinstructies. Hou hiermee rekening met de doelgroep waarvoor de documentatie bedoeld is. Soms zal aangeleverde documentatie moeten worden herschreven om een er duidelijk verhaal van te maken.





TIP 10: DELEN DOOR PLAYBACK

Deel het proces door middel van een playback in een workshop. Om de voortgang te bewaken is het aan te raden wekelijks een playback te doen, tot het volledige proces duidelijk is.

Door het gesprek aan te gaan, komen de experts als een team in aanraking met andere meningen en denkbelden en zullen ze die verkennen en ermee experimenteren. Ook kun je in de playback toetsen of het proces ook met de werkelijk of gewenste situatie klopt.

Process Playback
A great way to help share, validate and analyze various paths within your process. Select the Playback icon at the top right of a process diagram to get started.

Define a Path
Step by step you can select each activity in your desired path by simply clicking on them. Select any object in the diagram as your starting point.

Playback Slots
You can store up to six playbacks to cover different scenarios, such as happy paths or exception paths through your process.

Analysis
Gain context and a better understanding around a specific property and see how it impacts your defined path. Cost and Cycle Time analysis will display rolled up values in the control panel when in Play mode.

Details & Comments
Quickly view all of the supporting details, documentation, and comments for a highlighted activity.

Play
Once you've defined a path, select the play button and step through each activity in sequence using the forward and back buttons in the Playback control panel.

Afbeelding: Playback mogelijkheid in IBM Blueworks live.



CONCLUSIE

De tien tips geven de kern weer van de ontdekkingsreis bij het in kaart brengen van de processen. Het proces bekijken vanuit het klantperspectief, het proces doorlopen door het informatie te verzamelen en in gesprek te gaan met experts en het proces modelleren en dit te delen met de experts.

Het spreekt vanzelf dat je de juiste hulpmiddelen moet gebruiken om processen te documenteren. Zorg ervoor dat de middelen die je kiest het project helpen en niet juist extra werk creëren. Hoe meer moeilijkheden je ondervindt om een instrument te gebruiken in je werkzaamheden, hoe waarschijnlijker het is dat je weerstand krijgt. Bij het processen in kaart brengen is bijvoorbeeld het hulpmiddel IBM Blueworks live aan te raden.

Naast het beschrijven van processen, is het ook nodig daadwerkelijk iets met deze processen te gaan doen. Het is de goed om de werkzaamheden vanuit procesperspectief te gaan bekijken en zo te komen tot transparantie, uniformiteit en verbeteringen.

Innovatie is iets wat begint bij de ontdekkingsfase en waar iedereen voor wordt uitgenodigd aan deel te nemen. Welkom!

10 tips bij het modelleren			
1	Luister naar de klant	6	Gebruik Subprocessen
2	Verzamel eerst informatie	7	Stimuleer Happy Path
3	Doorloop het proces	8	Verschil aantonen AS-IS en TO-BE
4	Definieer Input en Output	9	Maak een eenduidig verhaal
5	Wie doet wat	10	Deel door Playback



MEER WETEN OVER BLUEWORKS LIVE

Wij raden **IBM Blueworks Live** aan als het meest optimale documentatie hulpmiddel. *BlueWorks Live* is een makkelijk te gebruiken web applicatie (SaaS) en kan voor een grote groep gebruikers binnen een paar uur worden ingezet. Het dient ook als een verzamelplaats van processen. *BlueWorks Live* heeft ingebouwde systemen om documentversies te onderscheiden en veelvoudige visies op processen op te zetten, evenals real-time samenwerking en ondersteuning van gestandaardiseerde formaten die geen setup vereisen. Probeer nu Blueworks Live 30 dagen gratis.

Voor meer informatie: + 31 (0) 20 737 02 76 of stuur een email naar info@you-get.com.

DE AUTEUR

Iris Bijlsma-Krol is Business Consultant bij You Get. Haar achtergrond ligt in diverse branches waaronder de bancaire, nuts-, handel-, media sector. Ze heeft ervaring met proces-, project-, verander- en kwaliteitsmanagement.

Na haar studie Communicatie in Rotterdam heeft ze jarenlang een eigen bedrijf gehad. Mede door deze managementervaring heeft zij ruime ervaring in het creëren van een optimale werkomgeving voor zowel personeel als directie.

Haar specialiteit is het samenbrengen van Business & IT. Ze kan snel complexe problemen doorgronden en is in staat een binnen de business passende, en praktische oplossing aan te dragen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de auteur via ikrol@you-get.com.

OVER YOU-GET – BUSINESS SERVICES PROVIDER

YOU-GET is een innovatieve Business Service Provider, opgericht vanuit de wens om een sterke en flexibele benadering te creëren voor het ontdekken en oplossen van elke business uitdaging. Het You-Get team bestaat uit professionals met expertise en ervaring in een veelvoud van bedrijfstakken en bedrijfsfuncties. Tegenwoordig zijn zij in staat om praktisch elk probleem op te lossen dat zij tegenkomen. De kracht van You-Get ligt niet alleen in de zelf ontworpen *360° Business Services Approach™*, maar tevens in het team work en hun collectieve kennis.

YOU-GET heeft als kern de *360° Business Services Approach™*. Dit raamwerk, gebouwd op basis van de ruime ervaring en kennis met Business Processen & IT van de oprichters van You-Get, speelt een sleutelrol in het verkrijgen van de controle over de bedrijfsprocessen en het bedrijf als geheel. Het verband tussen process excellence en de bedrijfsresultaten staat tegenwoordig buiten kijf. Organisaties van wereldklasse moeten zich begeven op het pad van het omzetten van de belofte van het business process management naar daadwerkelijke business process management resultaten. Deze stap voorwaarts zal worden bereikt door de combinatie van een toenemende procescentrische blik op de business en het creëren van fundamentele en evolutionaire veranderingen in de structuur van de IT. Omdat de *360° Business Services Approach™* modulair is opgezet en sterk gericht op resultaten, is deze geschikt voor elke organisatie – klein of groot, privaat of publiek – om deze veranderingen te bereiken. De *360° Business Services Approach™* bestaat uit verschillende modules & methoden die kunnen worden aangepast aan uw eisen en wensen.

YOU-GET wil een full Business Services Provider zijn en wil een “one-stop solution” bieden voor elke stap in de complete bedrijfscyclus van haar klanten. You-Get biedt daarom oplossingen en diensten aan op de volgende vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Project Management
- Change Management

YOU-GET heeft een rijk portfolio van BPM, BI en SOA producten, noodzakelijk in het creëren van success in business processing, integratie en applicatie management. You-Get is trots dat zij de verkoop- en implementatiepartner is in de Benelux voor een aantal vooraanstaande oplossingen zoals IBM BPM, IBM ODM en, QlikView™, You-Get heeft voor al deze oplossingen implementatie raamwerken en operationele dienstverlening opgezet en heeft deze geïntegreerd in haar *360° Business Services Approach™*.

YOU-GET is vol vertrouwen dat zij met dit rijke portfolio aan oplossingen en diensten zeer goed in staat is om bedrijven te adviseren en assisteren om hun resultaten vooruit te helpen en ze te voorzien van een groot concurrentievoordeel.

YOU-GET ondersteunt onder anderen de volgende raamwerken, methoden en oplossingen:

- CMMI / SIMM
- Mavim
- DYA
- Lean Six Sigma
- BizzDesign(er)
- Togaf
- 8-Omega
- Mega
- Zachman
- ISO 9001:2000
- IBM BPM & ODM
- ArchiMate
- CPM
- Aris
- Prince2
- BPR
- QlikView
- PMI/PMP
- BPMN
- OpenText Cordys
- Agile/RUP
- Appian
- Perceptive BPM
- T-Map

Neem contact met ons op als iets niet op de lijst staat. Elke dag worden nieuwe competenties toegevoegd aan het portfolio van You-Get.

Wenst u meer informatie: www.you-get.com, info@you-get.com of +31 (0) 20 737 02 76.

Correspondentie adres:

Postbus 75 852
1070 AW Amsterdam
Nederland

Bezoekadres:

Dorpsstraat 55b
1454 AM Watergang
Nederland

Contactgegevens:

Tel: +31 20 737 02 76
Fax: +31 20 89 08 51 7
Email: info@you-get.com
Web: <http://www.you-get.com>

KvK registratie: 342 080 37

BTW Nummer: NL813318051B01

De You-Get vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Project Management
- Change Management

© You-Get BV, Alle rechten voorbehouden.
De You-Get naam, logo's en de 360° Business Approaches zijn merken of geregistreerde handelsmerken van You-Get BV. Alle overige genoemde namen zijn ofwel geregistreerde handelsmerken, merken, gedeponeerde logo's of handelsnamen van de respectievelijke bedrijven.